

Artikel 3

by A Ghozali

Submission date: 04-Sep-2020 08:13AM (UTC+0700)

Submission ID: 1379290053

File name: umanis_PENGARUH_GAYA_KEPEMIMPINAN_TERHADAP_KINERJA_KARYAWAN.docx (84.49K)

Word count: 5178

Character count: 34571

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN: STUDI TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PADA PT NESTLE INDONESIA

Totok Sasongko

Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang

Abstract: *This research was conducted to test the influence of situasional's leadership style toward a job performance worked at PT. Nestle Indonesia. The variables of situasional's leadership style include: directing style (X₁), coaching style (X₂), supporting style (X₃) and delegating style (X₄). The research took 50 workers as a sample. All variables were measured with questionnaire of Likert Scale. SPSS version 12 was used to compute the data (including validity construction, alpha cronbach reliability, normality test, multicolinierity test, homogeneity variance and multiple regresion analysis). The result show that: (1) Simultaneously, variables of situasional's leadership style having significant influence toward job performance (2) Partially, the all of variable's situasional leadership style (directing style (X₁), coaching style (X₂), supporting style (X₃) and delegating style (X₄)) having positif and significant influence toward job performance (3) The coaching style (X₂) having a dominant influence toward a job performance worker at PT. Nestle Indonesia.*

Keyword: *situasional leadership style and job performance*

PENDAHULUAN

Pembicaraan mengenai Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM), dewasa ini semakin mendapat perhatian. Pada hakekatnya MSDM merupakan suatu upaya pengintegrasian kebutuhan personil dengan tujuan organisasi, agar individu dapat memuaskan kebutuhannya sendiri walaupun pada dasarnya mereka bekerja untuk tujuan organis²².

Saat ini pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang semakin penting. Meskipun kita berada, atau sedang menuju dalam masyarakat yang berorientasi kerja. Yang memandang kerja suatu yang mulia tanpa mengabaikan manusia yang melakukan pekerjaan tersebut.

Manusia sebagai anggota organisasi dalam²⁴ melakukan proses pekerjaan akan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap, nilai-nilai, keinginan serta

minat, dan itu akan berpengaruh pada gaya kepemimpinannya dan juga pada kinerja³a.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya, tentang perilaku pimpinannya (Hersey dan Blanchard, 1922).

Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang/karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan

membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinan.

Untuk menyelaraskan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai perusahaan dibutuhkan suatu proses yang disebut sosialisasi. Proses sosialisasi akan sempurna jika pegawai baru merasa senang pada pekerjaan dan organisasinya. Pendatang baru merasa diterima oleh rekan kerjanya sebagai orang yang dipercayai dan memiliki nilai-nilai, menimbulkan rasa percaya diri bahwa dia mampu mengerjakan pekerjaan secara sukses memahami sistem yang ada, tidak hanya yang berkaitan dengan tugas-tugasnya saja, tetapi juga dengan peraturan yang ada.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan menurut Rustandi (1987), sangat diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini diarahkan untuk mengkaji

secara lebih mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional (mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian) baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Nestle Indonesia? (2) Dari keempat subvariabel gaya kepemimpinan situasional, unsur manakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Nestle Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Terdapat beberapa definisi kepemimpinan yang disampaikan oleh beberapa pakar. Menurut George Terry bahwa kepemimpinan adalah hubungan antara seorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi agar orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas-tugas yang berkaitan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Sedangkan Robbins (1999) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang kearah pencapaian tujuan. Tannenbaum mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.

Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan :

1. Perwujudan kepribadian seseorang yang tercipta karena adanya kondisi kelompok.
2. Hubungan kekuasaan dimana ada satu pihak yang mempunyai hak untuk menentukan perilaku orang lain.
3. Saling mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut.

Miftah Thoha (1996) mengatakan gaya adalah cara yang dipergunakan atau pola. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang

13

tersebut mempengaruhi perilaku-perilaku orang lain seperti yang diperlihatkannya.

Selanjutnya Hadari Nawawi (1995) mengatakan bahwa kemampuan seseorang dalam mengendalikan bawahannya sehingga menjadi tim yang kompak juga ikut membentuk gaya kepemimpinan seseorang. Pengendalian di dalam kepemimpinan menunjuk pada aktivitas pemimpin dalam memberikan bimbingan dan pengarahan, mengkoordinasi kegiatan bawahan sekaligus mengawasinya. Jadi gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin pada waktu mempengaruhi bawahan yang dipersepsikan oleh orang lain/bawahan.

Kepemimpinan Situasional Harsey dan Blanchard

Saat model tiga dimensi dari William Reddin menyatakan bahwa tidak terdapatnya gaya kepemimpinan terbaik, Harsey dan Blanchard mengembangkan teori *kepemimpinan siklus hidup* sebagai suatu model. Nama dari teori ini diinspirasi oleh adanya kenyataan bahwa para orang tua harus melakukan perubahan atas gaya kepemimpinan mereka seiring perkembangan anak-anak mereka dari masa-masa kecil/anak-anak, masa remaja dan masa dewasa. Harsey dan Blanchard merasa bahwa logika yang serupa bisa digunakan secara tepat untuk mengelola para pekerja/karyawan yang baru direkrut, yang baru mengalami perkembangan, dan yang telah berpengalaman.

Dengan perkembangan dari kepemimpinan situasional Harsey dan Blanchard menekankan bahwa ada dua dimensi dari kepemimpinan, yaitu "perilaku tugas" (task behavior) dan "perilaku hubungan" (*relationship behavior*). Model-model sebelumnya seperti "Grid Manajerial" dari Blake dan Mauton, serta "teori gaya manajemen 3-D" dari Reddin menggunakan dimensi-dimensi sikap, seperti "perhatian bagi proses produksi" (orientation for people), "orientasi tugas" (task orientation), dan

"orientation hubungan" (relationship orientation).

Harsey dan Blanchard beragumen bahwa pendapat bentuk-bentuk sikap yang terbaik. Sebagai contoh, semua manajer harus memberikan perhatian bagi proses produksi dan anggota perusahaan. Namun sikap yang memberikan perhatian tersebut dapat diungkapkan dalam gaya-gaya kepemimpinan yang berbeda, tergantung kepada situasi yang ada.

Paul Harsey dan Blanchard (1995:115) menyatakan bahwa gaya pemimpin yang sesuai dengan situasi tertentu disebut efektif, sedangkan gaya yang tidak sesuai dengan situasi tertentu disebut tidak efektif. Pembentukan gaya pemimpin dengan pembentukan intelektual atau kecerdasan atau keterampilan dalam melakukan pekerjaan yang dapat dibentuk oleh berbagai pelatihan, pendidikan, pengalaman, umur dan lingkungan kerja. Pembentukan gaya kepemimpinan sangat tergantung pada kemauan pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan situasi.

Pada hakekatnya pengikut (bawahan) untuk melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan. Ini akan memberikan pilihan situasi bagi pemimpin dalam berkomunikasi dengan bawahan, menerima pendapat bawahan, memberikan wewenang. Arah komunikasi yang dilakukan pimpinan oleh Harsey dan Blanchard diindikasikan dalam empat gaya yaitu *telling*, *selling*, *participation* dan *delegating*. Secara garis besar gaya pemimpin ini dikelompokkan dalam gaya yang berorientasi tugas (*task oriented*) dan ²⁰entasi hubungan (*relationship oriented*). Gaya kepemimpinan pemimpin disesuaikan menurut tingkat kematangan pengikut agar dicapai gaya yang efektif. Harsey dan Blanchard mengemukakan dalam bentuk tabel, seperti berikut.

23
Tabel 3
Gaya Kepemimpinan yang sesuai dalam Kaitannya dengan Berbagai Level Kematangan

Level Kematangan	Gaya yang Sesuai
M1. Rendah	G1. Mengarahkan perilaku tinggi dan rendah hubungan
M2. Sedang ke rendah	G2. Membimbing perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M3. Rendah ke sedang	G3. Memberi dukungan perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M4. Tinggi mampu dan mau atau tidak yakin	G4. Pendelegasian perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Sumber ; harsey dan Balnchard (1995: 183)

Fase 2 dari Model Kepemimpinan Situasional

Studi Donald dan Eunica Parisi-Crew mengenai “teori pengembangan grup” (group development theory) merupakan pendorong bagi Blanchard untuk menciptakan fase 2 dari model kepemimpinan situasional. Donald dan Eunica mempelajari mengenai tahapan-tahapan pengembangan dari grup sepanjang waktu dan menemukan satu urutan :

- Orientasi. Saat para anggota grup pertama kali diajak mengikuti rapat atau diskusi serta bersedia untuk berpartisipasi didalamnya, namun tidak yakin mengenai bagaimana bekerja secara bersama.
- Ketidakpuasan. Saat upaya untuk bekerja secara bersama menjadi lebih sulit untuk diantisipasi
- Resolusi. Saat para anggota grup mempelajari bagaimana untuk bekerja secara bersama dengan baik.
- Produksi.

Parisi-Crew tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang

diperlukan untuk mengerakkan satu grup untuk melalui tahapan-tahapan itu berhubungan dengan alur dari empat gaya kepemimpinan situasional: mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian.

Mengarahkan (*Directing*), adalah perilaku yang sesuai untuk tahapan “Orientasi” dimana sasaran-sasaran akhir dan peranan-peranan harus secara jelas didefinisikan. Pengikut rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. 7)alam banyak kasus ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Dan pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Gaya ini dirujuk sebagai instruksi karena dicirikan sebagai pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana harus melakukan sesuatu tertentu.

Membimbing (*coaching*), adalah esensial untuk menggerakkan grup melalui tahapan “ketidakpuasan” dimana grup memerlukan pengarahan, dukungan, dorongan semangat, serta ingin didengar opininya untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki ketrampilan. Dengan demikian gaya konsultasi (G2) 2)ang memberi perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai “konsultasi” karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin

melibatkan pengikut dengan mencari saran dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin.

Memberi dukungan (*supporting*), dimana bawahan menentukan arahnya sendiri untuk bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau maka keengganan mereka melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara efektif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung tanpa mengarahkan, “partisipasi” (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kemaatangan seperti ini. Gaya ini disebut “partisipasi” karena pemimpin ataupun pengikut saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

Delegasian (*delegating*), adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat

kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin berpaling masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggungjawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang sudah matang. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang bagaimana, kapan dan dimana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

Kinerja Karyawan

Tercapainya tujuan suatu organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Salah satu definisi tentang kinerja pegawai disampaikan oleh Prawirosentono (1992:2), bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Berdasarkan pengertian ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*relational performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang individu akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang untuk

7 menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok individu dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

Selain itu, menurut Simamora (1997:500), bahwa kinerja karyawan adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour, 1991:304). Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1991:231), bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Pengertian kinerja dari Bernardin tersebut identik dengan pengertian prestasi kerja menurut Hasibuan (1991:105) dalam Sudjak (1990) yang menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Disamping itu Musjanif (1989:49) menjelaskan pula bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. begitu pula Moenir (1983:76) mendefinisikan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dalam penulisan ini yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

Hipotesis

- 1) Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan (gaya kepemimpinan mengarahkan, membimbing, mendukung, pendelegasian) secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.

- 2) Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan (gaya kepemimpinan mengarahkan, membimbing, mendukung, pendelegasian) secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survey, yaitu suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data (Singarimbun, 1995). Metode penelitian ini dimaksudkan sebagai rancangan untuk mencari dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (*explanatory research*).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Nestle Indonesia yang terletak di daerah Kejayaan Pasuruan. Sampel ditetapkan dengan teknik *Stratified Proportional Random Sampling*. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 50 orang, sebagaimana hasil perhitungan melalui persamaan (rumus) Slovin dalam Umar (1998).

DEFINISI KONSEP OPERASIONAL VARIABEL

Gaya Kepemimpinan Situasional

Variabel beserta unsur-unsur empiris yang merupakan bagian dari konsep kepemimpinan situasional meliputi:

- a. Perilaku mengarahkan (*directing*), adalah perilaku dimana sasaran-sasaran akhir dan peranan-peranan harus secara jelas didefinisikan memberikan instruksi spesifik dan pelaksanaan pekerjaan secara ketat dan seksama (perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan).
- b. Perilaku membimbing (*coaching*), yaitu perilaku menjelaskan setiap keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh kejelasan, memberikan pengarahan, dukungan, dorongan semangat,

- serta di dengar opininya (perilaku tinggi tugas dan perilaku tinggi hubungan).
- c. Perilaku memberi dukungan (*supporting*), yaitu perilaku tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan (perilaku rendah tugas dan perilaku tinggi hubungan).
 - d. Perilaku pendelegasian (*delegating*), yaitu perilaku pemimpin yang mendelegasikan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan (perilaku rendah tugas dan perilaku rendah hubungan).

Kinerja

Variabel operasional dari ¹⁵erja dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yaitu suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kinerja karyawan tersebut didasarkan pada gaya kepemimpinan pimpinan. Variabel dan unsur-unsur empiris yang ¹⁶jadi bagian dari konsep ini adalah (a) Kualitas hasil kerja yang menunjuk pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Unsur-unsur empiris yang diturunkan dari variabel ini, tingkat ketelitian atau kesalahan dalam pekerjaan, tingkat kebersihan ha¹⁶ kerja, kerapian hasil pekerjaan. (b) Kuantitas hasil kerja yang menunjuk pada banyaknya atau jumlah pekerjaan yang dilakukan karyawan. Unsur empiris yang diturunkan dari variabel ini adalah jumlah hasil kerja sesuai dengan standar minimal. (c) Ketepatan waktu yang menunjuk pada jumlah waktu yang digunakan karyawan.

ANALISIS DATA

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan pengujian atas pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan secara lebih mendalam, maka diperlukan

pengujian terlebih dahulu terhadap kualitas instrumen penelitian yang akan digunakan. Sehingga data yang dihasilkan untuk mengungkap adanya pengaruh tersebut memiliki tingkat keakuratan dan kehand⁶an yang tinggi.

Uji validitas adalah untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Cara yang digunakan adalah dengan Analisa Item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikolerasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment* (Sugiyono, 1999). ¹

Lebih lanjut, Sugiyono menyatakan bahwa biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi ¹⁴rat adalah kalau $r \geq 0,3$. Jadi apabila korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Untuk uji reliabilitas ini digunakan *Teknik Alpha Cronbach* (Arikunto, 1998).

³ Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda merupakan model statistik yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap ⁶variabel terikat. Jadi alat ini dipakai untuk melakukan prediksi mengenai bagaimana perubahan nilai variabel terikat bila variabel bebas dinaikka¹² atau diturunkan (Umar, 1998). Adapun persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Y = Kinerja Karyawan
 α = Konstanta
 X_1 = Gaya Mengarahkan
 X_2 = Gaya Membimbing
 X_3 = Gaya Memberi Dukungan
 X_4 = Gaya Pendelegasian
 $b_1 - b_n$ = Koefisien Regresi
 e = Standar Error

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji model regresi ganda tersebut digunakan koefisien determinasi (R^2), uji F (*over all test*) dan uji t (*individual test*).

Semua hasil perhitungan tersebut akan didasarkan pada hasil perhitungan dengan menggunakan komputer dengan bantuan program SPSS.

Uji Asumsi Klasik

Dalam mengestimasi dengan menggunakan model regresi, ada beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi :

- a. **1** Asumsi Normalitas (kenormalan)
Sebaran normal merupakan sebuah pendekatan fungsi dari suatu kumpulan yang memiliki ciri khas, seperti :
 - Pengamatan yang paling banyak dijumpai memiliki nilai disekitar nilai tengah (mean).
 - Pengamatan yang sangat jauh (ke arah kanan atau kiri dari mean) berjumlah sedikit sekali.
 - Memiliki pola yang simetris.

Salah satu cara untuk menguji kenormalan adalah dengan menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai selisih yang diperoleh antara peluang kumulatif dari observasi dengan peluang secara teoritis. Untuk menentukan apakah sebaran data normal atau tidak, dapat dilihat dari nilai Z-tailed p dibandingkan dengan α .

29

Jika Z-tailed $p > \alpha$ berarti data tersebar normal.

- b. Asumsi Linieritas
Pengujian linieritas ini

perlu dilakukan, untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak. Pengujian linieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan MWD test (Gujarati, 1995), untuk memilih 2 model :

H_0 : Model linier; Y adalah fungsi regressor linier, X

H_a : Model Log-linier : Ln Y adalah fungsi log regressor linier, log X

Dasar pengambilan keputusan :

- Apabila koefisien Z1 signifikan (sig Z1 < 0,05), maka H_0 ditolak.
- Apabila koefisien Z2 signifikan (sig Z2 < 0,05), maka H_a ditolak.

- c. Asumsi Multikolinieritas

Artinya adanya korelasi linier yang tinggi (mendekati sempurna) diantara dua/lebih variabel bebas (Gujarati, 1995). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinier antar variabel salah satu caranya dapat dilihat dari Variabel Inflation Factor (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai VIF tidak lebih dari 5, maka dalam model tidak terdapat multikolinier.

- d. Asumsi Heteroskedastisitas

1 Heteroskedastisitas mengakibatkan penafsiran koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil penaksiran akan menjadi kurang dari semestinya. Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan Rank Spearman. Satu variabel bebas dikatakan tidak menyebabkan terjadinya heteroskedastisitas apabila korelasi variabel tersebut dengan nilai absolut residu atau tidak nyata (Gujarati, 1995).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Nestle berdiri atas prakarsa seseorang bernama Henry Nestle warga ²⁵ bangsa Perancis. Pada 1843, Henry Nestle membeli salah satu industri yang paling progresif dan lincah di region itu pada masa tersebut, yang memproduksi repressed.

Tidak jelas kapan Henry Nestle mulai mengerjakan proyek susu bayi, namun minatnya didorong oleh sejumlah faktor :

- Tingginya tingkat kematian dalam keluarganya. Setengah dari 14 anak meninggal dunia sebelum mencapai usia dewasa.
- Latar belakangnya sebagai seorang asisten ahli farmasi.
- Istrinya yang tahu benar tentang kematian balita karena ayahnya seorang dokter yang banyak membantu orang miskin.

Henry Nestle mencampurkan susu sapi dengan tepung gandum dan gula untuk menghasilkan substitusi susu ibu bagi anak-anak yang tidak dapat disusui. Selain itu, Henry Nestle dan Jean Balthasar Schnetzler, sahabatnya dan seorang ilmuwan dalam nutrisi manusia, menyingkirkan asam dan kanji dari tepung gandum karena bayi sulit mencernanya. Produk ini dapat dipersiapkan hanya dengan menambahkan air dan dianggap sebagai makanan bayi pertama.

Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan terhadap semua item pertanyaan (kuesioner) yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item adalah valid. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai koefisien korelasi (r) masing-masing item yang lebih besar dari 0,3. Adapun hasil uji validitas tersebut, selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas

Var	Item	R	Sig	Ket.
X ₁	X1.1	0.711	0.000	Valid
	X1.2	0.849	0.000	Valid
	X1.3	0.867	0.000	Valid
X ₂	¹² X2.1	0.892	0.000	Valid
	X2.2	0.673	0.000	Valid
	X2.3	0.824	0.000	Valid
X ₃	X3.1	0.844	0.000	Valid
	¹² X3.2	0.603	0.000	Valid
	X3.3	0.615	0.000	Valid
	X3.4	0.745	0.000	Valid
X ₄	¹² X4.1	0.586	0.000	Valid
	X4.2	0.824	0.000	Valid
	X4.3	0.655	0.000	Valid
	X4.4	0.778	0.000	Valid
Y	Y.1	0.611	0.000	Valid
	Y.2	0.381	0.000	Valid
	Y.3	0.679	0.000	Valid
	Y.4	0.546	0.000	Valid
	Y.5	0.631	0.000	Valid
	Y.6	0.674	0.000	Valid
	Y.7	0.632	0.000	Valid

Sumber: data yang diolah

Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 ⁸ atau lebih (Arikunto 1998). Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Alpha Cronbach. Bila nilai Alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya apabila lebih besar dari 0,6 dikatakan reliabel.

Adapun hasil uji reliabilitas ³ terhadap masing-masing variabel menunjukkan bahwa semua item adalah reliabel. Hal ini dibuktikan dari nilai Cronbach Alpha masing-masing item yang lebih besar dari 0,6. (α_{X_1} : 0,7403, α_{X_2} : 0,7176, α_{X_3} : 0,6639, α_{X_4} : 0,6747, α_Y : 0,6939).

Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditetapkan dalam penelitian ini, baik secara parsial maupun secara simultan, dan sekaligus menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

a. Pengujian Hipotesis 1

Pengaruh gaya kepemimpinan situasional gaya mengarahkan (X_1), gaya membimbing (X_2), gaya mendukung (X_3), gaya pendelegasian (X_4), secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan didasarkan atas nilai f hitung dan f tabel.

Berdasarkan hasil penelitian, f hitung menunjukkan nilai sebesar 27,95137 (signifikan $f = 0,0000$). Jadi f hitung $> f$ tabel ($27,95137 > 2,5787$ atau $\text{sig } F < 5\%$ ($0,0000 < 0,05$)). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 berpengaruh terhadap variabel Y . Hasil ini sekaligus membuktikan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti benar.

Selain itu dari rekapitulasi hasil uji analisis regresi menunjukkan bahwa jika diuji secara bersama-sama antara variabel-variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja (Y) ternyata memiliki *multiple R* sebesar 0,84441 dan mempunyai pengaruh dengan nilai *Adjusted R square* sebesar 0,68751, sehingga berarti kontribusi gaya kepemimpinan mengarahkan (X_1), gaya kepemimpinan membimbing (X_2), gaya kepemimpinan mendukung (X_3) dan gaya kepemimpinan pendelegasian (X_4) terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 68,751%, sedangkan sisanya (31,249%) dipengaruhi variabel lain.

b. Pengujian Hipotesis 2

Tabel 5
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Var.	b	r^2	T hitung	Sig t
X_1	0.185	0,201	2.785	0.0078
X_2	0.335	0,501	3.867	0.0004
X_3	0.176	0,229	2.187	0.0339
X_4	0.274	0,540	2.462	0.0177
A	0,212	df = 45	$T_t = 2.5787$	$\infty = 0,05$

Sumber: data diolah (nb : angka dibulatkan)

Berdasarkan rekapitulasi hasil uji regresi di atas menunjukkan bahwa variabel gaya mengarahkan (X_1) memberi pengaruh terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 20,070%. Dengan nilai signifikan t ($0,0078$) $< 0,05$. Hal ini berarti secara parsial ada pengaruh signifikan antara gaya mengarahkan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai r^2 yang diperoleh sebesar 0,200704, berarti pengaruh gaya mengarahkan terhadap variasi perubahan kinerja karyawan sebesar 20,0704%. Nilai koefisien regresi parsial yang diperoleh adalah positif yaitu 0,184598, dapat diartikan bahwa jika nilai gaya mengarahkan dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,184598, dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan.

Variabel gaya membimbing (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Tabel 5 menunjukkan nilai $\text{sig } t$ ($0,0004$) $< 0,05$. Hal ini berarti secara parsial ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan membimbing terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai r^2 yang diperoleh adalah 0,501264, berarti pengaruh gaya membimbing terhadap variasi perubahan kinerja karyawan sebesar 50,1264%. Dengan nilai koefisien regresi parsial yang diperoleh adalah positif yaitu 0,334826, dapat diartikan bahwa jika gaya membimbing dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,334826, dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan.

Variabel gaya mendukung (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) t_{17} da tabel 5 menunjukkan nilai signifikan $t (0,0339) < 0,05$. Hal ini berarti secara parsial ada pengaruh signifikan antara gaya mendukung terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai r^2 yang diperoleh adalah 0,229441, berarti pengaruh gaya mendukung terhadap variasi perubahan kinerja pegawai sebesar 0,229441%. Nilai koefisien regresi parsial yang diperoleh adalah positif yaitu 0,175575, dapat diartikan bahwa jika g_{10} kepemimpinan dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,175575, dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan.

Variabel gaya kepemimpinan pendelegasian (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) t_{17} a tabel 5 menunjukkan nilai signifikan $t (0,0177) < 0,05$. Hal ini berarti secara parsial ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan pendelegasian terhadap kinerja pegawai. Dengan nilai r^2 yang diperoleh adalah 0,540225, berarti pengaruh kesempatan untuk maju dan tumbuh terhadap variasi perubahan kinerja pegawai sebesar 54,0225%. Nilai koefisien regresi parsial yang diperoleh adalah positif yaitu 0,273828, dapat diartikan bahwa jika nilai kesempatan untuk maju dan tumbuh dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,273828, dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan.

Berdasarkan hasil analisis di atas terlihat bahwa nilai signifikan t_{8} dari variabel X_1, X_2, X_3, X_4 secara parsial lebih kecil dari 0,05 sehingga dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini juga terbukti benar. Sementara itu berdasarkan nilai koefisien regresi, nilai t hitung dan sig t dari keseluruhan variabel bebas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan membimbing (X_2) merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena memiliki nilai regresi dan t hitung terbesar serta nilai sig t

terkecil dibandingkan dengan variabel bebas lainnya.

Pengujian Asumsi Klasik

Ditinjau dari aspek asumsi klasik, hasil penelitian menunjukkan bahwa, baik dari segi heteroskedastisitas, normalitas dan multikolinieritas telah memenuhi asumsi yang disarankan dalam penelitian statistik pada umumnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini tidak mengalami permasalahan mendasar dalam pengujian asumsi klasik ini.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan di atas dengan menggunakan analisis regresi, baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara parsial (terpisah) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku mengarahkan (*telling*), perilaku membimbing (*selling*), perilaku mendukung (*participating*) dan perilaku pendelegasian (*delegating*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nestle Indonesia.

Pendekatan yang dilakukan pemimpin dengan perilaku tinggi hubungan dan tinggi tugas terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan hal terlibat dengan pengaruh yang dominan dari gaya kepemimpinan membimbing.

Tingkat kematangan (*maturity*) karyawan yang merupakan cerminan dari kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) ikut mempengaruhi efektifitas gaya kepemimpinan pada PT. Nestle Indonesia. Ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Blank et. al. dimana ditemukan bahwa perilaku pemimpin dan kematangan bawahan dapat memprediksi kinerja bawahan dan menyarankan manajer mengakui kematangan bawahan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa bawahan memiliki kemauan yang tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kemampuan manajer dalam tingkat

kematangan bawahan dan menyesuaikan dengan tugas yang akan diberikan kepada bawahan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ini didukung oleh penelitian H. Suaedi (1994) dimana menurut Suaedi kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas gaya kepemimpinan manajerial. Kemampuan manajer mempunyai pengaruh yang dominan terhadap efektifitas gaya kepemimpinan manajerial.

Gaya kepemimpinan situasional menganut prinsip fleksibilitas yang dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi. Faktor situasi menuntut kemampuan fleksibilitas yang tinggi dari pimpinan yang harus dapat menyesuaikan gayanya menurut kematangan bawahan.

Inti dari gaya kepemimpinan situasional adalah sejauhmana figur seorang pemimpin yang dimiliki ketrampilan dalam menerapkan berbagai gaya kepemimpinan dengan variabel mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian dengan mengakomodasikan tingkat kemampuan dan kemauan bawahan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Mencermati pada saat dilakukannya penelitian, PT. Nestle Indonesia sebagai organisasi laba yang berupaya melakukan pengembangan secara menyeluruh, dimana pimpinan dan karyawan dihadapkan pada teknologi-teknologi baru. Kurangnya pengalaman, terkadang membuat pimpinan masih menerapkan gaya kepemimpinan yang kurang tepat dan pimpinan masih dalam proses menilai tingkat kematangan bawahannya. Hal ini menyebabkan gaya kepemimpinan membimbing menjadi dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu, organisasi dengan kondisi yang demikian terkadang menggunakan pendekatan rasional dengan mengacu pada gaya kepemimpinan situasional.

Variabel-variabel kematangan karyawan/bawahan oleh pimpinan

hendaknya dipertimbangkan menurut jenis tugas yang akan diberikan. Apabila variabel tersebut dipertimbangkan oleh pimpinan, maka tingkat kematangan bawahan akan meningkat. Hal ini disebabkan karena rata-rata pendidikan karyawan umumnya SMU.

²Karyawan cenderung matang atau tidak matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka, sehingga seorang bawahan tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang secara *menyeluruh* tanpa melihat jenis tugas, fungsi atau sasaran spesifik yang mereka selesaikan.

Karyawan yang bekerja secara kelompok dengan karyawan yang bekerja secara perorangan akan mempengaruhi tingkat kematangan bawahan secara berbeda. Seorang bawahan akan memiliki tingkat kematangan yang tinggi bila bekerja secara kelompok, namun disisi lain apabila karyawan tersebut bekerja sendiri tingkat kematangannya akan rendah, atau sebaliknya.

Hasil penelitian ini menunjukkan gaya membimbing (*telling*) menjadi lebih berpengaruh karena kurangnya keterampilan dan pengalaman bawahan yang diakibatkan oleh terjadinya perubahan-perubahan, minimnya pelatihan, dan masih barunya kondisi organisasi, sehingga bawahan ¹⁹membutuhkan lebih banyak arahan dengan komunikasi dua arah dan penjelasan. Pimpinan berusaha agar secara psikologis pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan (*tinggi tugas dan tinggi hubungan*).

Secara implisit gaya kepemimpinan situasional merupakan ⁷suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin semestinya membantu pengikut untuk menumbuhkan kematangan sejauh yang dapat dan mau dilakukan. Perkembangan kematangan pengikut ini hendaknya dilakukan dengan menyesuaikan perilaku pemimpin melalui keempat gaya (gaya

mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung dan gaya pendelegasian).

SIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka yang menjadi kesimpulan dalam penelitian ini yaitu : (1) Secara simultan variabel gaya kepemimpinan situasional (mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nestle Indonesia. Hal ini didasarkan hasil uji f yang menunjukkan nilai f hitung dari f tabel ($27,95137 > 2,5787$) dan $\text{sig } t$ yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini sekaligus membuktikan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti benar. (2) Secara parsial variabel gaya kepemimpinan situasional, baik itu gaya mengarahkan, membimbing, mendukung maupun pendelegasian memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini sebagaimana hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai t hitung dari masing-masing variabel bebas (lihat hasil penelitian) lebih besar dari t tabel (2,5787) serta nilai $\text{sig } t$ yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini sekaligus membuktikan bahwa hipotesis kedua dari penelitian ini juga terbukti benar. (3) Dari keempat variabel gaya kepemimpinan situasional (mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian), diketahui bahwa gaya membimbing merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Nestle Indonesia. Hal ini diindikasikan dari nilai regresi (0,035) dan t hitung (3,867) terbesar serta nilai $\text{sig } t$ (0,0004) terkecil apabila dibandingkan dengan variabel bebas lainnya.

Artikel 2

ORIGINALITY REPORT

37%

SIMILARITY INDEX

%

INTERNET SOURCES

15%

PUBLICATIONS

34%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universitas Terbuka

Student Paper

5%

2

Submitted to Universitas 17 Agustus 1945
Surabaya

Student Paper

5%

3

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

4%

4

Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia

Student Paper

2%

5

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas
Indonesia

Student Paper

2%

6

Submitted to Sriwijaya University

Student Paper

2%

7

Submitted to Universitas Negeri Makassar

Student Paper

2%

8

Yuliani Yuliani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan,
Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja
Karyawan Tenaga Kependidikan di Sekolah

2%

Tinggi Ilmu Kesehatan Immanuel Bandung", Jurnal Ilmu Kesehatan Immanuel, 2017

Publication

9	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	1 %
10	Submitted to Udayana University Student Paper	1 %
11	Submitted to Universitas Merdeka Malang Student Paper	1 %
12	Submitted to STIE Perbanas Surabaya Student Paper	1 %
13	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1 %
14	Submitted to STIE Kesuma Negara Blitar Student Paper	1 %
15	Submitted to Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Student Paper	1 %
16	Submitted to Hoa Sen University Student Paper	1 %
17	Arif Afendi. "Pengaruh Variabel Makroekonomi Terhadap Jumlah Penerimaan Zakat di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Pusat Tahun 2012 – 2016", Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 2018	1 %

18	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	1 %
19	Submitted to iGroup Student Paper	1 %
20	Submitted to Binus University International Student Paper	<1 %
21	Colle Said. "KEPEMIMPINAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM", Paedagogia: Jurnal Pendidikan, 2019 Publication	<1 %
22	Submitted to Pasundan University Student Paper	<1 %
23	Submitted to Universitas Mercu Buana Student Paper	<1 %
24	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1 %
25	Submitted to Surabaya University Student Paper	<1 %
26	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1 %
27	A Rafiq. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA	<1 %

PEGAWAI YAYASAN DOMPET DHUAFA
JAKARTA.", Widya Cipta - Jurnal Sekretari dan
Manajemen, 2019

Publication

28

Yuke K. Marentek, Vecky A.J. Masinambow,
Een N. Walewangko. "PENGARUH BESARAN
ANGGARAN PROGRAM PENGAWASAN
TERHADAP KINERJA INSPEKTORAT KOTA
MANADO", JURNAL PEMBANGUNAN
EKONOMI DAN KEUANGAN DAERAH, 2019

Publication

<1 %

29

Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Student Paper

<1 %

30

Yudhistira Pradhipta Aryoko, Purnadi Purnadi,
Akhmad Darmawan. "PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
PERANGKAT DESA DI KECAMATAN
MADUKARA KABUPATEN BANJARNEGARA",
DERIVATIF: Jurnal Manajemen, 2020

Publication

<1 %

31

Dais lis Tirtaatmaja, Johny R. E. Tampi, Aneke
Y. Punuindoong. "Pengaruh Brand Image dan
Harga Terhadap Keputusan Pembelian Mobil
Toyota Avanza pada PT. Hasjrat Abadi
Tendean Manado", JURNAL ADMINISTRASI
BISNIS, 2019

Publication

<1 %

32	Ahmad Baihaqi. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Religiusitas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Unza Vitalis Salatiga", Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 2015	<1 %
Publication		

33	Rezky Putri Indarwati Abdullah. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar Tahun 2017", UMI Medical Journal, 2019	<1 %
Publication		

Exclude quotes	On	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		
